

**APOTEKSPROVISORNS DILEMMA:
LÄKEMEDELSEXPERTEN SOM LEDARE-
om ledarskap ur ett gruppsykologiskt perspektiv**

**Apteekkifarmasian
erikoistumisopinnot
proviisoreille, PD
Projektityö
Proviisori
Siv Eriksson
Helsingin yliopisto
Koulutus- ja
kehittämiskeskus Palmenia
Kesäkuu 2006**

Julkaisua voi tilata sähköpostiosoitteesta:

siv.eriksson@pp.inet.fi

Puhelin: 0400- 484088

HELSINGIN YLIOPISTON KOULUTUS- JA KEHITTÄMISKESKUS PALMENIA

Siv Eriksson: Apoteksprovisorins dilemma: Läkemedelsexperten som ledare- om ledarskap ur ett grupp psykologiskt perspektiv

Apteekkifarmasian erikoistumisopinnot proviisoreille, PD

Projektityö, 29 s., 1 liite (1 s.)

Projektityön ohjaaja: KTM Petra Palmroos, FaT Marja Airaksinen

kesäkuu 2006

Syftet med undersökningen var att nå en större klarhet i hur apoteksprovisorer ser på sig själva som ledare och hurdana svårigheter de mött som ledare på apotek. Väldigt lite forskning har gjorts med denna infallsvinkel. Undersökningen genomfördes som halvstrukturerad temaintervju. Sex provisorer som arbetat 1-5 år på apotek och där personalantalet var minst fem, intervjuades. Temaområden i intervjuerna var ledarskap, problemsituationer och konflikter. Det teoretiska perspektiv som användes var grupp psykologiskt.

I flera av intervjuerna framkom det att apoteksprovisorerna upplevde sitt ledarskap som otydligt. De flesta av de intervjuade ansåg sig följa en demokratisk ledarstil. De intervjuade hade upplevt svårigheter med att ta position som ledare i arbetsgemenskapen på apoteket. Ledarskapsutbildningen i grundutbildningen upplevdes som otillräckligt och i synnerhet önskade de intervjuade mera färdigheter i ledande av människor. Det kollegiala stödet ansågs som viktigt och ledarskapskurser ansågs ge nyttiga redskap för apotekens vardag. De intervjuade apoteksprovisorererna hade i sitt arbete som ledare mött svårigheter som gällde relationerna mellan människorna i arbetsorganisationen. Graden av konflikterna varierade från "sandlådsfenomen" till mobbning. Många av respondenterna hade i sin arbetsorganisation upplevt förändringsmotstånd. Flera respondenter hade upplevt problem vid apotekarbyten som orsakat förändringar och därmed osäkerhet i arbetsorganisationen. Provisorn har på apoteken en krävande mellanchefställning som fordrar anpassningsförmåga enligt varierande förväntningar från alla håll i organisationen.

Enligt denna undersökning har man inte tillräckligt betonat vikten av personalledning vare sig på apoteken eller inom grundutbildningen. Spelreglerna gällande ledarskapet på apotek kunde kommuniceras bättre mellan apotekaren och provisor/provisorererna. På basen av denna undersökning kan man dra slutsatsen att grupp psykologiska teorier skulle kunna fungera som verktyg i apotekens vardag. Genom ökad förståelse för de processer som rör ledarskap och genom kritisk reflektion kring ledarskap i praktiken kunde såväl apoteksprovisorn som apotekaren bättre ta hand om apotekens viktigaste resurs, personalen, förbättra deras motivation och därmed även förbättra apotekens verksamhetsförutsättningar och lönsamhet. Flere av de intervjuade upplevde sig ha haft stöd av erfarna kolleger. I framtiden kunde utredas om mentorskap eventuellt kunde stöda apoteksprovisorererna i början av deras karriär.

NYCKELORD: Provisor, ledarskap, grupp psykologi, mellanchef, konflikt

FÖRORD

Jag vill först tacka samtliga provisorer, som deltagit i min studie, för att de har gett av sin tid för att låta mig intervjua dem. Jag vill rikta ett stort tack till mina handledare Petra Palmroos och Marja Airaksinen för alla värdefulla synpunkter och reflektioner på mitt arbete. Likaså vill jag tacka kollegan Sari Halko för samarbetet. Jag tackar även Susann Franzén och Heidi Korin för det kollegiala stödet.

Till sist vill jag tacka min familj, mina arbetsgivare och arbetskamrater samt släkt och vänner som har haft overseende med mig under arbetets gång.

Nagu i juni 2006

Siv Eriksson

INNEHÅLL

1 INLEDNING.....	6
1.1 Syfte och avgränsning.....	6
1.2 Rapportens disposition.....	7
2 MATERIAL OCH METOD.....	8
2.1 Metodval.....	8
2.2 Urval.....	8
2.3 Genomförande, bearbetning och analys.....	9
3 LEDARSKAPETS DILEMMA.....	10
3.1 Ledarskapsbegreppet och olika ledarstilar	10
3.2 Att ta position i en relation	13
3.3 Ledarskapsstudier i provisorns grundutbildning	15
4 GRUPPEN PÅ ARBETSPLATSEN- EN GLÄDJE ELLER EN PLÅGA?	17
4.1 En samling relationer.....	17
4.2 Förändringar på arbetsplatsen	18
4.3 Gruppkaraktärer	21
5 MELLANCHEFENS DILEMMA.....	23
6 SAMMANFATTNING OCH SLUTDISKUSSION.....	26
6.1 Kritisk metoddiskussion.....	28
6.2 Möjligheter för vidare forskning	29
REFERENSER.....	30

Bilaga

1 INLEDNING

Enligt en undersökning som Centralhandelskammaren har gjort, är företagsledningen och de anställda eniga om att den svagaste länken inom företagskulturen i allmänhet hittas i chefernas sätt att sköta sina grundläggande arbetsledningsuppgifter (Keskuskauppakamari 2006). En annan färsk undersökning gjord på uppdrag av Arbetsministeriet (Antila 2006) visar att chefernas begränsade eller bristfälliga sociala förmågor verkar vara ett avsevärt problem i dagens Finland. Enligt denna undersökning är chefernas ledarkunskaper vad gäller arbetsrelaterade tekniska frågor huvudsakligen i sin ordning, men i deras ledaregenskaper gentemot människor verkar det finnas mycket som kunde förbättras. Att ledarskapet kunde förbättras även på apotek visar ett PD-arbete enligt vilket 42 % av apoteksfarmaceuterna inte är nöjda med arbetsledningen på apoteken (Laurila 2005).

På apoteket arbetar provisorn med arbetsledningsuppgifter som underlydande till apotekaren. Tillsammans med apotekaren utvecklar provisorn apotekets verksamhet, samarbetar med olika samarbetspartners, sköter personaladministration och planerar personalens skolning. Provisorn arbetar också med kundbetjäning och leder läkemedelstillverkningen. (Apotekarförbundet 2003). Apoteksprovisorn har alltså en mellancheffsställning.

Som provisor har man i huvudsak naturvetenskaplig utbildning. I en enkätundersökning gjord av Sari Halko (2006) framkommer det att cirka 90 % av provisorerna anser att grundutbildningen inte innehåller tillräckligt med studier i ledarskap.

1.1 Syfte och avgränsning

Det övergripande syftet med mitt projektarbete är att nå en större klarhet i hur apoteksprovisorer ser på sig själva som ledare. Mer preciserat studeras hurdana svårigheter provisorer möter som ledare.

Mitt val av ämne grundar sig på resultaten i Halkos (2006) studie. Jag har valt att studera ledarskap på apotek utifrån provisorns synvinkel för att väldigt lite forskning finns med denna infallsvinkel. Med kvalitativa intervjuer av apoteksprovisorer kompletterar och vidareutreder jag Halkos (2006) enkätfråga: "Vilka problemsituationer har du mött som ledare?" Enligt Halkos (2006) undersökning hade över en tredjedel av provisorerna mött problem med att lösa konflikter mellan personalen. Därför har jag utöver ledarskap och problemsituationer valt konflikter som ämnesområde i intervjuerna. För att avgränsa detta har jag valt att se på ledarskap och problemsituationer utifrån ett gruppsykologiskt synsätt. Vidare studeras huruvida grundutbildningen ger färdigheter att fungera som ledare och om gruppsykologiska teorier kunde fungera som verktyg i apoteksprovisorns vardag som mellanchefer.

1.2 Rapportens disposition

Efter detta inledande kapitel redogör jag i kapitel 2 för materialet och metoden. I kapitel 3-5 presenteras teori och resultat sammanflätade med diskussion. Kapitelindelningen är baserad på tre ämnesområden som jag har valt att avgränsa mig till; ledarskap, grupp och mellanchefer. Det första ämnesområdet, ledarskap, kommer direkt från intervjuernas första tema. När apoteksprovisorer sedan resonerade kring intervjuernas andra och tredje tema, problemsituationer och konflikter, utkristalliserade sig problem med arbetsgruppen och med rollen som mellanchefer som genomgående trender. I varje kapitel presenterar jag det intervjudatamaterial som jag anser höra till ämnesområdet tillsammans med litteratur som jag anser vara relevant i sammanhanget samt knyter samman detta i diskussion. Detta val, att i rapporten presentera teori och empiri tillsammans, har jag gjort för att läsaren skall ha lättare att följa tankegången och för att ge bättre förståelse för det resonemang som förs. Rapporten avslutas med en slutdiskussion i kapitel 6.

2 MATERIAL OCH METOD

2.1 Metodval

Forskningsansatsen är kvalitativt inriktad. Eftersom jag är intresserad av att uppnå en förståelse för hur provisorer ser på sitt ledarskap, måste jag söka kunskap om vad ledarskap i grunden betyder för människor inom detta yrke. Att välja en kvalitativt inriktad empirisk forskningsansats känns naturligt då man fokuserar på människors uppfattningar av fenomen i omvärlden. Kvalitativa undersökningar används ofta som komplement till kvantitativa undersökningar (Hirsijärvi och Hurme 2004) och jag anser att en kvaliativ intervju kompletterar Halkos (2006) undersökning väl. Som metod för insamlingen av det empiriska materialet använder jag halvstrukturerade temaintervjuer.

Genom att använda en semistrukturerad frågeguide (se bilaga 1) lämnas utrymme för flexibilitet samtidigt som den ger ramarna för det studerade området (Trost 1997). I halvstrukturerde temaintervjuer är ämnesområdena, temaområdena bestämda. Metoden skiljer sig från strukturerade intervjuer genom att frågornas utformning och ordning är friare (Hirsijärvi och Hurme 2004).

För att se om frågeguiden gav relevanta svar utifrån syftet med min studie gjorde jag en provintervju. Efter genomförd provintervju gjorde jag vissa justeringar i ordningsföljd och ordval i frågeguiden.

2.2 Urval

Jag valde att intervjua provisorer som arbetat 1-5 år som förmän på apotek och där totala personalantalet är minst fem. Avgränsningen är gjord för att jag vill studera de provisorer som har erfarenhet av att arbeta som ledare på apotek, men som ännu inte i högre grad hunnit delta i ledarskapsfortbildning. Halkos (2006) undersökning visade att ju längre provisorerna varit i arbetslivet, desto mera deltar de i olika fortbildningskurser i ledarskap. Personalantalsbegränsningen är baserad på mitt eget

antagande att förmansuppgiften inte är så tydlig på små apotek därför att personalantalet är litet.

Antalet intervjuer hade jag inte på förhand bestämt. Enligt Trost (1997) bör antalet intervjuer begränsas till ett mycket litet antal, han menar att för många intervjuer kan ge ohanterligt mycket material. Det kan vara svårt att få överblick och kunna se alla viktiga detaljer som skiljer eller förenar. Han anser att fyra till åtta intervjuer kan vara lämpligt. Efter att ha gjort de fyra första intervjuerna beslöt jag att göra ytterligare en. Jag uppfattade det då som att jag fått mättnad i materialet då inget nytt framkom under den sista intervjun. Enligt Trost (1997) finns det ingen anledning att inte använda det material som kommer fram vid provintervju. Jag bedömde materialet i provintervjun som relevant och tog med det i min studie. Tillsammans med provintervjun hade jag nu material från sex intervjuer att bearbeta. Intervjupersonerna, fyra kvinnor och två män, kommer från Åbo-, Tammerfors- och Helsingfors områdena.

2.3 Genomförande, bearbetning och analys

Intervjuerna genomfördes på lugna caféer. En intervju tog i genomsnitt en timme. Jag frågade om samtycke till bandupptagning av intervjun och alla lämnade muntligt samtycke till detta. Jag informerade om möjligheten att avbryta när som helst under pågående intervju. Bandupptagningen lyssnade jag av och skrev ner ordagrant utan några redigeringar.

Jag läste igenom det utskrivna materialet flera gånger för att sortera ut det som var relevant för studien med tanke på syftet. Jag kodade materialet med färgpennor och fick på så sätt fram trender som jag valt att avgränsa mig till. Vid den fortsatta analysen kodade jag materialet med hjälp av textbehandlingsprogrammets färgsättningsfunktion. Med hjälp av utklippnings- och inklistringsfunktionerna i textbehandlingsprogrammet bearbetade jag materialet och typiska drag utkristalliserade sig. Resultatet presenteras endera genom referat eller citat. Jag valde att varsamt och utan att förändra innehållet i citaten justera talspråket samtidigt som jag översatte

dem från finska till svenska. Trost (1997) menar att det är oetiskt att i stor utsträckning använda talspråk i citaten. I resultaten presenterar jag min tolkning av apoteksprovisorernas beskrivningar av sitt ledarskap och de svårigheter de mött som ledare.

3 LEDARSKAPETS DILEMMA

*“As for the best leaders, the people do not notice their existence.
The next best, the people honour and praise.
The next, the people fear; and the next people hate...
When the best leaders’ work is done, the people say: We did it ourselves.”*

(Robert M Townsend, Professor, Department of Economics, University of Chicago)

3.1 Ledarskapsbegreppet och olika ledarstilar

Mängder av teorier och modeller visar på hur ledarskap kan utövas, men det finns inte någon entydig definition på begreppet ledarskap. Ledarskap handlar om att motivera människor och få alla medarbetare inom en organisation att med beslutsamhet och entusiasm sträva mot samma mål. Ledarskap är en social process och en relation mellan ledare och ledda (Bolman och Deal 1997). Ett grundläggande synsätt är att ledarskap kan kopplas till vissa personer som påverkar andra (Moqvist 2005). Ledarskap kan ses ur skilda perspektiv. Vilket perspektiv man än väljer innefattar ledarskap ett förhållande till människor (Westlander 1993).

Maltén (2000) drar en skillnad mellan ledarskap och chefskap. Chefskap är att representera en formell position i en organisation. Den tilldelas uppifrån av till exempel en styrelse eller en chef och innebär att styra med instruktioner och regler. Ett chefskap innebär att ha ansvar och betyder att uppgifter skall lösas och resultat skall uppnås. Ledarskapet däremot, innebär till större delen att motivera människor. Det styrks underifrån och betyder mer att analysera en helhet, utveckla en idé samt skapa en organisation där människor trivs och mår bra. Ledaren är, enligt Maltén (2000), helt beroende av sina medarbetare för att uppnå resultat.

Alla de intervjuade provisorena tyckte att ledarskapet är en viktig sak på apoteken därför att utan ledare föds kaos i en organisation. Flera av dem såg dock inte på sig själva som egentliga ledare. När de resonerade kring sitt ledarskap uttrycker de avsaknad av "auktoritet" eller att de inte "ger order":

" Jag är nödvändigtvis inte någon ledare. Jag är för snäll och är dålig på att delegera. Jag kan inte ge order."

"Jag är ingen auktoritet. Jag är i kundtjänst som alla andra."

" Vi har nog inga hierarkier så att en del är här uppe och ger order och andra där nere utan vi försöker diskutera. Men å andra sidan måste provisorn ha en klar uppfattning om saker och måste fatta beslut efter att ha lyssnat på andra."

Ledarskap kan utövas på olika sätt. Dessa sätt att utöva ledarskap på brukar kallas för ledarstilar. En klassisk indelning av ledarstilar är att man skiljer mellan auktoritärt ledarskap, demokratiskt ledarskap och "låt gå" ledarskap (Thylefors 1991):

Den auktoritära ledarstilen

Auktoritärt ledarskap är den ledarstil som oftast varit sammankopplat med chefskap rent historiskt sett. Thylefors (1991) menar att en auktoritär ledare bestämmer, ger order, och styr och tycker att han alltid vet bäst om det mesta, oavsett vilka resurser som finns hos personalen. Den auktoritära ledaren vill ha näst intill total kontroll både gällande personalen och angående verksamheten. Personalens största uppgift är att lyda chefen. I denna ledarstil värderas ordning och reda mer än kreativitet. Många auktoritära personligheter kan ibland visa en annan ledarstil, vara mera demokratiska, men vid krissituationer kommer den auktoritära sidan fram igen. Vidare skriver Thylefors (1991) att ha auktoritet inte är detsamma som att vara auktoritär. En arbetsledare och chef bör uppfattas som en auktoritet. Auktoriteten kommer med självförtroende, kompetens och skicklighet i själva ledarrollen. Många ledare underskattar sin egen auktoritet, de har svårt att

förstå att de är viktiga för andra. Arbetsledaren och chefen är alltid betydelsefull för sin personal.

Såsom det framkom i citaten kopplar några av respondenterna ihop ledarskap med den traditionella auktoritära ledarstilen och menar att de inte är ledare därför att de inte är auktoritära. Troligtvis underskattar provisorerna sin egen auktoritet på samma sätt som många ledare, enligt Thylefors (1991), gör.

Den demokratiska ledarstilen

Med orden maktdelning och medinflytande beskriver Thylefors (1991) hur man kan förklara vad demokratiskt ledarskap går ut på. Den demokratiska ledaren anser att medarbetarna är vuxna ansvarskännande, mogna personer som med sina resurser är en tillgång till verksamheten. Med denna människosyn uppträder den demokratiska ledaren med fasthet, konsekvens, trygghet och tilltro. Att en ledare har en demokratisk ledarstil innebär dock inte att ledaren aldrig styr eller aldrig fattar enväldiga beslut. När han gör det, då står han för det och kommer inte med ursäkter. Det som ofta kännetecknar en demokratisk ledare är ett brett register av goda egenskaper, kunskap inom arbetsområdet, god social förmåga och bidrar till en bra psykosocial miljö. I samspelet mellan ledaren och gruppen påverkar deltagarna varandra ömsesidigt. Det är inte bara ledaren som påverkar gruppen utan också vice versa. En välfungerande grupp kan skapa en demokratisk chef och omogen grupp lockar lättare fram det auktoritära ledarskapet (Thylefors 1991, Nilsson 1996).

I och med att respondenterna ansåg att de inte styr och inte fattar enväldiga beslut verkar det som att de anser sig ha en demokratisk ledarstil trots att de inte direkt använde ordet "demokratisk" i sina svar.

"Låt gå" ledarstilen

Thylefors (1991) menar att den auktoritära ledaren är att föredra framför "låt gå" ledaren som inte sätter några gränser och lämnar inga klara besked. Problemen skjuts oftast framåt i tiden. En "låt gå" ledare har mycket svårt för

att axla ledarskapet. Motivationen för arbetet kan saknas och denna typ av ledare är många gånger en allmänt osäker person, tillfälligt eller mer konstant.

Flera av de intervjuade hade svårt för att axla ledarskapet och upplevde osäkerhet i sitt ledarskap så man kan anta att det demokratiska ledarskap, som respondenterna anser sig företräda, eventuellt ibland går över i "låt gå" ledarskap.

En trend som kom fram i intervjuerna var att alla av de intervjuade inte helt var på det klara med vad som menas med ledarskap. Flere nämner ord som "narkotikabokföring" och "pappersarbete" när de pratade om ledarskap. Enligt de intervjuade provisorerna hade apotekaren och provisorn inte gjort upp spelreglerna gällande ledarskap. En provisor uttrycker det så här:

"Vi har nog inte funderat på eller delat upp ledarskapet så mycket. Förordnandena som föreståndare för apoteket, när apotekaren är borta, går till den äldre provisorn. Jag vet inte riktigt vad man kan räkna som personalledning."

Denna trend, av oklar arbetsbild, sammanstämmer med resultaten i ett tidigare PD- projektarbete om apoteksprovisorns ställning och arbetsbild (Järvinen 2001) och även med Halkos (2006) resultat. I Järvinens (2001) undersökning framkom att få apotekare hade berättat vad han eller hon vill att provisorn skall göra. Enligt Halko (2006) har 22 % av apoteksprovisorererna stött på problem med oklarhet kring egen arbetsbild, ställning och ledarskap.

3.2 Att ta position i en relation

Enligt Lars Svedberg (2003) innebär ledarskap att ta position i en relation. Ledaren måste själv ta en position, dvs. att i ord och handling uttrycka medvetenhet om sin egentliga roll och uppgift. Annars är risken att informella krafter, t.ex. informella ledare, tilldelar ledaren en (förmodligen tandlös eller orealistisk) position anser Svedberg (2003).

Alla de intervjuade provisorerna talar i någon form om svårigheter som Svedberg (2003) kallar "att ta position". En respondent säger att det krävs mycket mod att ta plats som ledare i en arbetsorganisation. I resonemangen talar de övriga om svårigheter att leda när de upplever att de inte har tillräcklig sakkunskap och om svårigheter att leda människor som har mycket längre arbetserfarenhet än de själva. De nämner i detta sammanhang ord som "osäkerhet", "oerfarenhet" och "ungdom" och "okunnighet":

"Ibland litar de på vad jag säger, tar det på allvar. Men ibland kommer det situationer då jag är lite osäker, de verkar ana det när det finns osäkerhet bakom."

"Min ungdom och delvis min oerfarenhet gör att de ibland ifrågasätter mig som ledare."

"I början var det svåraste för mig att erkänna min okunnighet. Det är klart att man kan ta reda på men jag skulle vilja ge svaret genast. Det är inte respektingivande att inte veta när någon kommer och frågar."

"De övriga i personalen är mycket äldre än jag och har lång erfarenhet i branschen. Några hade svårigheter med det att jag är ung."

"Jag var mycket ung när jag blev färdig provisor och hade ingen auktoritet som kom av sig själv. De andra hade varit på arbetsplatsen många tiotals år."

En provisor talar om rollförändringen som sker när man kommer till sitt första jobb som nyutexaminerad provisor:

"Förut har man haft rollen som elev och praktikant men plötsligt har man en roll som ledare och chef, en ganska spännande förändring."

Svedberg (2003) skriver att en ny ledare måste överge sin tidigare invanda identitet till förmån för en helt ny och annorlunda ledarkompetens/identitet – en krävande resa. Det innebär en förmåga att arbeta med övergripande frågor som rör mål, strategier, prioriteringar, organisation och utveckling. En förutsättning för att kunna uppfatta helheten i verksamheten, driva en linje, ibland fatta obekväma beslut och samtidigt bevara den egna integriteten är

att upprätthålla en viss professionell distans i relationerna till dem som skall ledas. Svedberg (2003) skriver om två klassiska fällor. Den ena är "kompisfällan" där chefen abdikerar i en önskan att vara en bland kompisarna i gänget. Den professionella auktoriteten som kräver en viss distans kan bli urholkad. Ledaren får sannolikt problem att vara kompis i långa loppet och samtidigt vara professionell, dvs. ställa krav och leda arbetet. Den andra är "personlighetsförvandlingsfällan" där den nya chefen över en natt tror sig blivit förvandlad till en helt annan människa. Till detta kommer att en person i ledarposition värderas efter en helt annan måttstock. Chefen blir påpassad i både formella och informella sammanhang menar Svedberg (2003).

De av de intervjuade provisorerna som ansåg att de inte haft några större problem att komma in i arbetsorganisationen som ledare upplever att de fått hjälp i sitt ledarskap av en äldre kollega eller att de har en apotekare som är tydlig i sitt ledarskap.

3.3 Ledarskapsstudier i provisorns grundutbildning

Precis som i Sari Halkos (2006) studie var de intervjuade av den åsikten det att ledarskapsstudierna i provisorns grundutbildning inte är tillräckliga. Grundutbildningen är mera inriktad på ämnen som behövs vid tillverkning, forskning och produktutveckling av läkemedel än på arbetsledning:

" Som apoteksprovisor behöver man förvånansvärt lite det som man studerat. Att man har lärt sig vidsynthet är bra men ledarskapsstudier skulle behövas mycket mera".

"Som apoteksprovisor leder man företag. Ledarskapsutbildning i nästan samma omfattning som t.ex ekonomerna får, skulle vara till stor nytta".

I synnerhet när det gäller ledningen av personalen önskade de intervjuade mera färdigheter. Man upplever sig inte ha tillräcklig psykologisk kunskap att hantera personrelationer och konflikter bland personalen:

"Inte ger grundutbildningen några färdigheter för ledarskap. Några studieveckor ledarskap hjälper inte när man i praktiska livet är tvungen att säga svåra saker till en människa".

"När personkemin inte stämmer, då känner jag att jag inte har utbildning för det här."

"Mera ledarskapsutbildning behövs till exempel olika ledarskapsteorier och genomgång av olika situationer som kan uppkomma bland personalen. Att man skulle ha någon lösningsmodell som mall så att man kunde bearbeta situationen enligt den."

"Man borde ha kunskap om hur och varför människor reagerar i olika situationer och hur man själv borde reagera, vad man borde säga och inte säga, lite grundkunskaper i psykologi. Lite teori som hjälp att analysera situationer och lära sig av dem".

När provisorena resonerar om grundutbildningen är det flera som anser att de i sitt ledarskap har haft mera nytta av tidigare arbete på apotek, som farmaceut eller teknisk, än av grundutbildningen. Även ledarskapsuppgifter på helt andra områden t.ex. inom scouterna eller armén anser de intervjuade provisorerna att ha varit till nytta. Vid intervjutillfället hade två av provisorena avverkat delar av en pågående längre fortbildningskurs i ledarskap för provisorer, båda var eniga om att de hade haft nytta av den:

"Ledarskapskurser är väldigt viktiga. Man lär sig att gå rakt fram i motvind! Det finns ingen annan väg."

"Ledarskapskursen har hittills varit väldigt bra. Den borde höras till varje provisors utbildning. Under studietiden skulle man dock få lika mycket ut av den, för då har man ännu inte erfarenheter av ledarskap i praktiken."

"Jag började den i rätt tid, jag hade redan lite erfarenhet av ledarskap i praktiken och kunde begrunda praktiska situationer. Det var väldigt givande att höra hurdana problem de andra kursdeltagarna hade haft och hur de löst dem"

En av de intervjuade provisorna hade gått en ledarskapskurs på universitet som innehållit mycket psykologi. Denna provisor uttrycker det så här:

"Kursen gav mig mycket lättnad, jag förstod att det finns vissa mönster i en arbetsorganisation och jag fick teoretiska redskap att använda i det dagliga"

arbetet. Nu först förstod jag att alla problem inte beror på mig eller på att min arbetsorganisation är speciellt besvärlig. Jag har lärt mig att se på problem med andra ögon och lösa dem på ett professionellt sätt.”

4 GRUPPEN PÅ ARBETSPLATSEN- EN GLÄDJE ELLER EN PLÅGA?

”En kall vinterdag trängde en grupp piggsvin ihop sig riktigt tätt för att skydda sig från att frysa ihjäl genom att värma varandra. Strax fick de emellertid känna varandras piggar, och detta fick dem att återigen avlägsna sig från varandra. När behov av uppvärmning nu förde dem närmare varandra igen upprepades detta andra obehag, så att de kastades mellan de båda lidandena tills de funnit ett lagom avstånd som de hade lättast att uthärda.”

(Artur Schopenhauer, tysk 1800-talsfilosof)

4.1 En samling relationer

Man kan se en arbetsgrupp som en samling individer, men också som en samling relationer mellan individerna (Nilsson 1993). I arbetsgruppen deltar medlemmarna i mänskligt samspel. Förmågan att etablera förtroendefulla relationer är också en del av professionen. Dessa professionella relationer kan tillsammans med själva yrkeskunnandet liknas vid ett slags ”redskap” genom vilket arbetet utförs. Professionaliteten ligger bland annat i förmågan att kunna förstå och hantera situationer genom att sätta gränser och hålla balansen mellan privata, personliga och professionella relationer (Svedberg 2003).

Provisorerna beskriver i intervjuerna en del situationer där relationerna präglas av bristande professionalitet. Två av provisorerna hade stött på mobbning på arbetsplatsen. Flera intervjuade talar om ”sandlådsfenomen”. Situationer som de intervjuade beskriver som kan klassas som ”sandlådsfenomen” är att elever och praktikanter behandlas illa, tekniska personalens arbete uppskattas dåligt, äldre kolleger behandlar yngre

kolleger illa, avundsjuka, skvaller, "korridorsnack" eller allmän intolerans mot någon som på något sätt avviker. Flera uttrycker i detta sammanhang besvikelse över att medarbetarna inte uppträder vuxet och moget. I rapportens andra kapitel beskrivs att en ledare med demokratisk ledarstil förväntar sig att medarbetarna är vuxna, ansvarskännande och mogna personer.

Svedberg (2003) förklarar varför "korridorsnack" och skvaller uppkommer. Han beskriver i detta sammanhang grupper utifrån två "verkligheter" – en formell respektive en informell. Den formella organisationen representerar de hårda värdena och bärs upp av dess formella rollstruktur. Som ett svar på mänskliga intressen och behov (mjuka värden) som till exempel vänskap och samhörighet utvecklas också en flora av privata relationer. Det sker i skuggan av den formella organisationen och bortom dess omedelbara kontroll. Nätverken bestående av alla privata relationer bildar informella roller som i sin tur ger upphov till den informella rollstrukturen och den informella organisationen. De formella och informella processerna i en organisation svarar alltså mot olika intressen och värden. Därför kommer de att präglas av olika slags rationaliteter och normer kring vad, hur och varför saker och ting skall göras. I den formella organisationen framhålls förnufts logik medan den informella präglas mer av känslans logik. Legala (synliga) kontrakt bekräftar och uttrycker rollstrukturen i den formella organisationen, medan psykologiska (osynliga) kontrakt uttrycker positioner och spelregler i den informella organisationen. Oförståelse och konflikter på arbetet kan enligt Svedberg (2003) i många fall bero på att två parter tolkar denna typ av kontrakt på olika sätt – man känner sig missförstådd och tycker inte att man har fått något rättvist utbyte av sitt arbete. Då kan "korridorsnacket" bli en ventil och en arena för att driva sina intressen.

4.2 Förändringar på arbetsplatsen

Svedberg (2003) menar att vissa frågor som hör till arbetet kan bli så psykologiskt laddade, dvs. sammanvävda med egna identiteten, att samarbetssvårigheter uppstår. Även till synes obetydliga förändringar av triviala

arbetsrutiner kan torna upp sig som hot och uppfattas som ett personligt angrepp. Personen i fråga reagerar på detta som ett identitetshot genom att öka sitt försvar i strävan att kontrollera sin ångestnivå skriver Svedberg (2003).

Till en ledares uppgifter hör att se till att arbetsrutiner utförs optimalt och det gör att en ledare ibland måste göra förändringar i medarbetares arbetsrutiner. När de intervjuade provisorerna resonerade om vilka svårigheter de mött som ledare talade många om svårigheter när arbetsrutinerna av någon orsak ska ändras. Förändringar av små arbetsrutiner kan få stora personliga proportioner hos medarbetaren precis som Svedberg (2003) beskriver:

"En person har väldigt svårt att låta andra göra uppgifter på andra sätt än hon själv gör dem. Hon är ofta stressad över att hon har för mycket jobb och någon annan skulle kunna göra en del men när vi har försökt ändra på det har det inte lyckats. Hon tycker att alla uppgifter måste göras exakt som hon alltid har gjort dem och kritiserar hårt andras sätt att göra dem."

Flera respondenter talar om att förändringar ofta leder till motstånd bland medarbetarna:

"På min föregående arbetsplats fanns det mycket förändringsmotstånd. Förändringarna var absolut nödvändiga men de var otroligt svåra att få igenom. Jag fick höra att man alltid på detta ställe gjort så här och att man aldrig har gjort så där... Man kanske upplevde att det nya försvårar ens jobb fast det i praktiken var så, man ville bara uppleva det så. Om någon har varit 30 år på samma arbetsplats och där har inte tidigare gjorts några förändringar så är det nog svårt att genomföra dem. Det vekar som att förändringar väcker rädsla."

"Om man generaliserar kan man säga att ju längre någon har varit på en arbetsplats desto större är förändringsmotståndet. "

"Förändringar lyckas inte för alla så där bara. Det att man måste lära sig nya saker förorsakar osäkerhet och motstånd."

Nilsson (1993) menar att vid förändringar upplever gruppmedlemmarna lätt att deras behov av trygghet, egenkontroll, meningsfullhet och fungerande samspel blir åsidosatta. Detta kan skapa motstånd och allmän uppgivenhet inför det nya. En förändring måste förankras och accepteras av

gruppmedlemmarna, annars kan olika krafter i grupperna motverka förändringarnas avsikter och syften. Förändringarna får inte hota de enskilda medarbetarnas behov, det kommer i så fall att leda till motstånd och en urholkning av intentionerna med det nya.

Svedberg (2003) beskriver kriterier som skall uppfyllas i ett gott och konstruktivt förändringsarbete på en arbetsplats:

Förändringens syfte och målsättning

Alla de berörda bör, enligt Svedberg (2003), känna till förändringens syfte och målsättning i ett tidigt skede. Innan en förändring verkställs har ledningen gått igenom alternativ och analyserat olika förfaringssätt. Ledningen har på så sätt ökat sin egen kunskap och förståelse av förändringens motiv och möjligheter. Ledningen har lämnat bakom sig sin egen tveksamhet och sitt motstånd och är motiverad för förändringen. De medarbetare som sedan ska genomföra förändringarna och arbeta under nya villkor har däremot inte gått igenom en sådan process. Ledningen har alltså ett försprång och bör förstå att medarbetarna behöver lika mycket tid, troligen mer, för att ta till sig förändringens olika aspekter.

Förändringens tillvägagångssätt

Beslutet om tillvägagångssättet bör vara förankrat hos de berörda. Enligt Svedberg (2003) kan inte alla vara med och fatta beslut men alla skall ha en möjlighet att påverka och argumentera för sin åsikt. Då kan en medarbetare vara "insatt i" en förändring snarare än "utsatt för" den. Den enskilde medarbetaren bör ha inflytande och förståelse i tre avseenden. För det första bör medarbetarna känna till orsakerna till förändringarna. Vad är det som inte fungerar bra och vilka problemen är. För det andra behöver medarbetaren få insikt i hur problemen skall lösas. För det tredje behöver medarbetaren tid och möjlighet att erövra den kunskap som krävs för att kunna arbeta på nytt sätt.

Att förändra kräver alltid mycket energi och medarbetaren måste tycka att förändringen är "värd besväret".

Systematiskt genomförande av förändringen

Enligt Svedberg (2003) bör implementeringen och genomförandet det vill säga hur idéerna skall omsättas i handling beaktas redan vid planeringen av förändringsarbete. Ju större förändring desto längre tid tar implementeringsfasen. Vill man ändra attityder och värderingar tar det längre tid än en rent teknisk förändring av arbetssätt.

En av de intervjuade berättar om lyckade förändringar och att de lyckats och därför att kriterierna som Svedberg (2003) beskriver har uppfyllts, medarbetarna har tagits med i planeringsfasen och man hade tänkt på genomförandet:

"Allas åsikter tas i beaktande, man lyssnar på alla och funderar tillsammans i ett tidigt skede varför vi ska göra något hur vi skall göra förändringen"

4.3 Gruppkaraktärer

Man kan säga att olika arbetsgemenskaper har olika karaktärer. Barbro Lenéer- Axelson och Ingela Thylefors (Anglelöf och Jonsson 1990) har gett följande exempel på gruppkaraktärer:

Den slutna gruppen

Den slutna gruppen är en grupp med starkt utvecklad vi-känsla, en vi-känsla på både gott och ont. Individens mera grundläggande behov, som känslomässig kontakt, identitet och trygghet kan tillfredsställas, men det omkomnade livet kan lätt övergå i motsatsen om någon av gruppmedlemmarna avviker för mycket. Toleransnivån mot avvikande beteende är låg. Den slutna gruppen har således fördelen att den å ena sidan ger individerna en känsla av trygghet och tillhörighet, men å andra sidan, om slutenheten utvecklas för mycket, hindras såväl individernas som gruppens utveckling.

Den devitaliserande gruppen

Den devitaliserande gruppen påminner om den slutna på så vis att den fungerar som en isolerad ö inom en organisation genom att den ofta försvarar sig mot yttre påverkan. Gruppmedlemmarna blir lätt beroende av varandra i sin "kamp" mot olika hot, vilket i sin tur ofta leder till att man omedvetet använder mycket energi, devitaliseras, för att hålla hoten under kontroll eller på avstånd. Hoten kan upplevas komma såväl utifrån som inifrån. Utåt sett kan det vara frågan om ett "vi och dom" förhållande och det inre hotet kan vara rädslan för öppenhet. Arbetsmotivationen i dessa grupper är vanligen mycket låg.

Den mogna gruppen

Den mogna eller flexibla gruppen är en grupp typ som förenar de positiva och undviker de negativa aspekterna i de föregående arbetsgrupperna. I denna grupp är var och en av individerna stark och självständig, men upplever samtidigt en stark samhörighet med övriga gruppmedlemmar. Individerna känner samhörighet med gruppen, samtidigt som de vet att gruppen inte är en förutsättning för den egna tillvaron. Medlemmarna i den mogna/flexibla gruppen upplever således inte omgivningen som ett hot utan ser den snarare som en tillgång.

När respondenterna resonerar om hurudan arbetsgrupp de jobbar i framträder alla olika typer av gruppkaraktärer som Leneér- Axelsson och Thylefors (Anglelöf och Jonsson 1990) beskriver. Flera av respondenterna beskriver den osäkerhet som förekommer i arbetsgruppen vid apotekarbyte. Respondenterna beskriver fenomen som Leneér- Axelsson och Thylefors (Anglelöf och Jonsson 1990) kallar devitaliserande. Mycket energi i arbetsgruppen går åt att bearbeta osäkerhet i samband med apotekarbytet och arbetsmotivationen blir låg. En provisor beskriver sin arbetsgemenskap som uppvisar egenskaper av vad Leneér- Axelsson och Thylefors (Anglelöf och Jonsson 1990) kallar slutna grupp:

"När jag kom till apoteket hade arbetsgemenskapen upplevt hårda tider. Apotekaren hade bytt cirka ett år före jag kom och gjort stora förändringar till

exempel ombyggnad av utrymmena och byte av datorsystem. Den tidigare apotekaren hade varit ganska gammaldags och inte följt med den starka utveckling som skett inom branschen de senaste 20 åren. Den nya apotekaren hade anställt mer personal men de gamla arbetstagarna ville inte acceptera de nya.”

Hur skall man gå tillväga för att få en mogen och flexibel grupp? Psykologen och sociologen Björn Nilsson (1993) menar att det inte finns några färdiga svar på frågor hur man skall bära sig åt för att få en grupp att fungera bra. Det finns inget enkelt i grupper, det är en komplicerad väv av faktorer man har att ta ställning till- tankar, känslor, motiv, handlingar och tolkningar. Konfliktorsakerna i en grupp kan variera. Ligger konfliktens upphov utanför gruppen, i gruppen eller hos en individ? Är det kommunikationssvårigheter, gamla konflikter, konkurrensinriktat klimat, oklara mål, motstridiga uppgifter, missförstånd? Nilsson (1993) menar att det inte finns någon kokbok hur man skall lösa konflikter. Det enda sättet att börja lösa problemen är att tala om dem.

5 MELLANCHEFENS DILEMMA

”Having a boss’s responsibility without a boss’s authority; functioning as a specialist and a generalist at the same time; Meeting the conflicting demands of superiors, subordinates and peers while still getting the job done – These exacting requirements sound like a part of a manager’s nightmare. But they are daily facets of general management at middle levels of an organization.”

(H. Uytterhoeven , Professor of Business Administration, Emeritus, Harvard Business School)

Svedberg (2003) skriver att man som mellanchef är tvungen att göra val och agera i brytpunkten mellan olika sociala verkligheter vilket ger upphov till olika dilemman. Dilemman är enligt Svedberg speciella till sin natur. De är ofta bedrägliga genom att de lätt kan uppfattas som personliga utmaningar.

Enligt Svedberg (2003) är ett dilemma varken ett problem som skall lösas eller en krävande uppgift som skall utföras. Det innebär att välja, eller att avstå från att välja, mellan olika handlingsalternativ. Ett dilemma kan alltså inte lösas eller upplösas utan det är bestående. Det finns inget uppenbart rätt eller fel, ingen handbok och inget regelverk som kan ge svaren utan personen är ytterst utlämnad åt sitt eget omdöme och samvete. Dilemman kräver ett intuitivt och spontant beslutsfattande vars följder inte alltid kan analyseras förrän efteråt med facit i hand. Är lojaliteten till huvudmannen sund och resultatet av samtal och delad förståelse av arbetets betingelser kan den bli en ledsagande princip. Med en sund lojalitet får mellanchefer en legal plattform. Hur ska en ledare kunna satsa på personalen och samtidigt höja produkternas kvalitet och konkurrenskraft? Hur ska en ledare agera för att värna om personalens intressen och samtidigt stå upp för kundernas behov? Kommer chefer att uppfattas som personalens man/kvinna eller som överhetens representant? Vilken strategi är karriärbefrämjande, vilken ger den bästa nattsömnen?

Svedberg (2003) menar att i detta dilemmafält vara lyhörd, motivera, hävda mål, sätta gränser och vidmakthålla en levande professionell dialog är avgörande.

Apoteksprovisorerna i intervjuerna betonade sin ensamma position i mellanställning mellan apotekaren och övriga personalen, stödet från apotekaren ansågs i denna situation som mycket viktig:

"Är man enda provisor på ett apotek är man nog mycket ensam. Allt beror då på hur stort stöd man får av apotekaren".

"Hur den egna apotekaren leder, det påverkar provisorns ledarskap mest av allt."

"Feedback är viktigt att få, både uppifrån och nerifrån. Allra viktigast är att apotekaren ger feedback på mitt arbete".

En ledare skall leva i sin vardag så att hon/han är trovärdig i egna och andras ögon. Mängden och arten av arbetsuppgifter ställd mot en hög ambitionsnivå kan ge upphov till en malande känsla av otillräcklighet. (Their

1994). Några respondenter ger uttryck för att medarbetare inte förstår vidden av vilket arbete som åligger en chef:

"Farmaceuterna förväntar sig att man som provisor hela tiden är i kundtjänst. Dessutom skall man alltid finnas som stöd när någon annan i personalen behöver råd för besvärliga situationer. Samtidigt skall man utarbeta arbets- och semesterlistor, planera skolning och hålla personalen up to date. Utöver detta skall man se till att lagret är optimalt och personalstyrkan lagom utan att kostnaderna stiger. Provisorn fungerar även som farmakologisk uppslagsbok och datastödperson".

"Visst uppskattas man av de andra men inte tror jag att de riktigt förstår hur viktigt arbete man gör. Nog funderar de säkert ibland vad provisorn riktigt sitter och knåpar med i sitt rum."

"Man får på något sätt kryssa mellan personalens och apotekarens förväntningar."

Maltén (1998) beskriver mellanchefer som nyckelpersoner som fungerar som en länk mellan ledningen och medarbetarna. En mellanchefer eller en arbetsledare har oftast en god inblick i såväl högsta ledningens arbete som "på golvet". Detta ger mellancheferen en inblick i hur man på bästa sätt kan lösa eventuella problem eller förebygga dem. En av de intervjuade uttrycker det så här:

"Provisorn känner ofta arbetstagarna bättre än vad apotekaren gör om apotekaren inte deltar i det dagliga arbetet."

Ledarskapet anses ofta vara en angelägenhet för ledaren själv. Fungerar ledaren väl, så fungerar också gruppen väl. Genom detta vanliga sätt att resonera understryks och betonas ledarskapets betydelse. För ledaren handlar det om att slipa på sin personlighet och lära sig om stilar och strategier. Förhoppningen är att kunna påverka medarbetarna att effektivt och hängivet arbeta mot företagets mål. Dessa utgångspunkter ligger till grund för de flesta managementutbildningar. Utifrån ett socialpsykologiskt perspektiv blir emellertid detta sätt att resonera alltför enkelt. Svedberg (2003) menar att visserligen är det goda ledarskapet delvis en fråga om individuell lämplighet, mognad och kunskap, men kan inte reduceras till

enbart en personfråga. Individuella egenskaper är viktiga, men gruppens karaktär är inte lika med summan av de individuella medlemmarnas egenskaper. Svedberg (2003) flätar samman kunskaper från psykologi, pedagogik, ledarskaps- och organisationsteori. Ledarskap är fråga om att förhålla sig till gruppens dynamik, dess uppgifter och mål, liksom den omgivande organisationen och dess kultur. Ledarens arena växer fram i nivåernas centrum där de olika nivåerna bryts mot varandra. Hit fokuseras intressen och krav från olika individer, grupper och från organisationen. I detta korstryck uppstår ledarskapets främsta utmaning: att finna en egen balans och samtidigt driva en linje. Det betyder att ledaren förvänta visa lojalitet uppåt, mot de överordnade, solidaritet inåt organisationen, mot kolleger, trohet utåt, mot klienter eller kunder, och på samma gång vara sann mot sig själv, med andra ord kunna uppleva äkthet och vara autentisk. I praktiken handlar det ofta om motstridiga krav, konflikter med skilda intressen och konsten att göra det omöjliga möjligt. Enligt Svedberg (2003) finns det inget säkert recept för framgång som ledare, däremot ett garanterat recept för misslyckande. Det är att försöka tillfredställa alla. För att överleva detta korstryck med bibehållen självaktning behöver en ledare ha klart för sig vad ledarskapets psykologiska och sociala kärna egentligen innebär.

6 SAMMANFATTNING OCH SLUTDISKUSSION

I flera av intervjuerna framkom det att apoteksprovisorererna upplever sitt ledarskap som otydligt. Till apoteksprovisorns arbetsbild hör ledarskapsuppgifter enligt olika definitioner på ledarskap (Bolman och Deal 1997, Moqvist 2005) och enligt Apotekareförbundets beskrivning av provisorns arbetsuppgifter (Apotekareförbundet 2003) men en del av de intervjuade upplevde inte sig själva som ledare. Den demokratiska ledarstilen (Thylefors 1991) är den ledarstil som de flesta av de intervjuade anser sig följa.

Provisorerna har upplevt svårigheter att ta position som ledare på apoteket. Ledarskapsutbildningen i grundutbildningen upplevs som otillräckligt och i synnerhet önskar de intervjuade mera färdigheter i ledande av människor. Det kollegiala stödet anses som viktigt och ledarskapskurser anses ge nytta.

De intervjuade apoteksprovisorerna har i sitt arbete som ledare mött svårigheter som gällde relationerna mellan människorna i arbetsorganisationen. Graden av konflikterna varierade från "sandlådsfenomen" till mobbning. Många av respondenterna har i sin arbetsorganisation upplevt förändringsmotstånd. Ett för apoteksbranschen speciellt problem är apotekarbyten som orsakar förändringar och därmed osäkerhet i arbetsorganisationen.

Provisorn har på apoteken en krävande mellancheftställning som fordrar anpassningsförmåga enligt förväntningar från alla håll i organisationen.

Man har inte tillräckligt betonat vikten av personalledning vare sig på apoteken eller inom grundutbildningen. Situationen kan sägas vara liknande som inom hälso- och sjukvården där läkarna vid sidan av sitt kliniska arbete fungerar som ledare av arbetsorganisationen (Tuomirinta 2002). Allmänt sett förväntar sig anställda att cheferna skall ge mer respons, öppenhet och uppmuntran, lyssna mer på idéer och överlag förnimma det sociala känslotillståndet (Antila 2006). Detta gäller även på apoteken och från provisors synpunkt sett både uppåt och neråt i organisationen. Spelreglerna gällande ledarskapet på apotek kunde kommuniceras bättre mellan apotekaren och provisor/provisorerna.

Med ledarskap skapar man apotekets verksamhetsförutsättningar, arbetsatmosfär, motivation, lönsamhet, utveckling och företagsimago (Reinikainen 2004). Vid ett väl fungerande ledarskap växer medarbetarnas respekt och förtroende för ledaren. Vid ett dåligt ledarskap avtar medarbetarnas respekt, tillit och förtroende (Bolman och Deal 1997). För att en grupp skall fungera bra bör ledaren vara medveten och ha kunskaper om det rollmönster som finns i gruppen, hur status och inflytande utvecklas, hur

normer påverkar de enskilda individerna och hur samspelet mellan dem fungerar (Nilsson 1993). Bearbetning av relationsstörningar, kommunikation och hantering av konflikter borde få högsta prioritering i ledares utbildning och fortbildning (Maltén 1998). Att leda och styra en organisation fordrar förmåga att förstå organisationen, att kunna analysera balanser och obalanser i organisationen och den fordrar en medvetenhet om organisationens inre dynamik (Stewart 1982).

På basen av denna underökning kan man dra slutsatsen att socialpsykologiska teorier skulle kunna fungera som verktyg i apotekens vardag. Genom ökad förståelse för de processer som rör ledarskap och att kritisk reflektion kring ledarskap i praktiken kunde såväl apoteksprovisorn som apotekaren bättre ta hand om apotekens viktigaste resurs, personalen, förbättra deras motivation och därmed även förbättra apotekens verksamhetsförutsättningar och lönsamhet.

Ledarens ensamma situation är ett tema som återkommer både i litteraturen (Svedberg 2003, Nilsson 1993, Angelöw och Johnson 1990) och i denna undersökning. Flere av de intervjuade upplevde sig ha haft stöd av mera erfarna kolleger. Mentorskap kunde stöda apoteksprovisorer i början av deras karriär. Även Hokkanen (2001) konstaterar i sitt PD-arbete att mentorskap kunde vara en möjlighet till utveckling i arbetet för apoteksprovisorer.

6.1 Kritisk metoddiskussion

I detta avsnitt tar jag upp till diskussion mitt tillvägagångssätt när det gäller metod, urval och genomförande.

Mitt val av metod anser jag fortfarande är det bästa för studiens syfte, att uppnå en förståelse för hur provisorer ser på sitt ledarskap:

"Om man vill veta hur människor uppfattat sin värld och sitt liv, varför inte prata med dem."
(Kvale 1997)

Min övning att genomföra intervjuer kan ha påverkat hur frågorna ställdes och hur jag uppfattade svaren. Under studiens gång har jag lärt mig mer om hur man genomför välförberedda intervjuer med intervjufrågor som stöder undersökningens syfte. Jag kan i efterhand tycka att vissa frågor borde ha strukits till förmån för potentiella intervjufrågor. Flera följdfrågor skulle möjligtvis ha gett en ännu djupare förståelse i vad respondenten menade. Jag själv kan uppfattas som en felkälla. Att jag valt att skriva om ämnet visar att ämnet är relevant för mig, i och med detta är jag medveten att jag inte är helt objektiv. Att såväl intervjuaren och de intervjuade är provisorer gjorde att ämnet behandlades i en atmosfär av kollegialt samförstånd. Detta kan ha påverkat både i positiv och i negativ riktning. Positivt i och med att intervjusituationerna blev avslappnade men kanske negativt i och med att respondenterna inte förklarade fenomen på djupet utan tog för givet att intervjuaren förstod vad som menades. Respondenterna gick heller inte in på djupet när de beskrev problemsituationer och konflikter de mött som ledare. Detta kan bero på tystnadsplikten och på att apoteksbranschen är en liten bransch där "alla känner alla".

Resonemanget i rapporten kan anses representera mjuka värden men man bör ta i beaktande att denna gruppsykologiska infallsvinkel på ledarskap är bara ett sätt att se på ett mycket mångfacetterat fenomen som ledarskap är. Den litteratur med vilken jag försökt belysa ledarskap och grupp kan ha varit aningen snäv i min avsikt av att göra helheten intressant och lättläst för läsaren.

Enbart sex intervjuer kan verka småskaligt för att man ska kunna göra någon riktig generalisering men i kvalitativa undersökningar mäter man ingenting och man bör inte sträva till att de är representativa i statistisk mening.

6.2 Möjligheter för vidare forskning

Om mentorskap skulle kunna fungera som stöd för apoteksprovisorns ledarskap borde utredas djupare. Man kunde till exempel studera hur mentorskap fungerar i andra branscher samt studera pilotprojekt där provisorer som såväl har praktisk erfarenhet av ledarskap på apotek och

som har gått längre ledarskapsfortbildningskurser kunde fungera som mentorer. Ett annat intressant forskningsobjekt vore att mera utreda hur apotekarbyten påverkar arbetsorganisationen. Sådan undersökning kunde gagna både arbetsorganisationerna på apoteken samt ge tips åt nuvarande och blivande apotekare hur apotekarbytet kunde ske så smidigt som möjligt för alla parter. Eftersom längre fortbildningskurser i ledarskap för provisorer nu ordnas på olika håll, skulle det vara intressant att undersöka hur deltagarna i dessa kurser uppfattar sitt ledarskap efter kursen, alternativt både före och efter kursen.

REFERENSER

Angelöw B, Jonsson T: Introduktion till socialpsykologi. Studentlitteratur, Lund 1990.

Antila J: Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Työministeriön työpoliittinen tutkimus. Helsinki 2006.

Bolman L, Deal T E: Nya perspektiv på organisation och ledarskap. Studentlitteratur, Lund 1997.

Halko S: Johtamiskoulutus proviisoreiden perusopetuksessa – Vastavalmistuneiden proviisoreiden näkemyksiä ja kokemuksia yliopistojen johtamiskoulutuksesta. PD- projektityö. Kuopion Yliopisto, Koulutus ja kehittämiskeskus 2006.

Hirsijärvi S, Hurme H: Tutkimushaastattelu. Yliopistopaino, Helsinki 2004.

Hokkanen A: Proviisori apteekissa- työnkuva, työviihtyvyys ja työmotivaation lähteet- kyselytutkimus. Kuopion Yliopisto, Koulutus ja kehittämiskeskus 2001.

Järvinen T: Suomalaisen apteekin proviisori: Tehokas esimies vai yleimies Jantunen? PD- projektityö. Helsingin Yliopisto, Aikuiskoulutuskeskus 2001.

Kvale S: Den kvalitativa forskningsintervjun. Studentlitteratur, Lund 1997.

Laurila R: Keskeisten työmotivaatiotekijöiden toteutuminen apteekkifarmaseuttien työssä. PD- projektityö. Helsingin yliopisto, Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia 2005.

Malten A: Kommunikation och konflikthantering. Studentlitteratur, Lund 1998.

Malten A: Det pedagogiska ledarskapet. Studentlitteratur, Lund 2000.

Moqvist L: Ledarskap i vardagsarbetet: en studie av högre chefer i statsförvaltningen. Linköpings universitet 2005.

Nilsson B: Individ och grupp. Studentlitteratur, Lund 1993.

Reinikainen A-R: Esiimestaidot- perusta hyvälle johtamiselle apteekissa. Apteekkareiden näkemyksiä ja kokemuksia hyvästä johtamisesta apteekissa. PD- projektityö. Kuopion yliopisto, Koulutus ja kehittämiskeskus 2004.

Svedberg L: Gruppsykologi. Om grupper, organisationer och ledarskap. Studentlitteratur, Lund 2003.

Stewart R: Choices for the manager. Englewood Cliffs: Prentice-Hall 1982.

Their S: Det pedagogiska ledarskapet. Ålandstryckeriet 1994.

Thylefors I: Ledarskap i vård, omsorg och utbildning. Natur och kultur. Stockholm 1991.

Trost J: Kvaliativa intervjuer. Studentlitteratur. Lund 1997.

Tuomirinta M: Lääkärijohtaja- lääkäri vai johtaja? Tutkimus lääkärijohtajan roolijännitteistä ja johtamisroolin omaksumisesta erikoissairaanhoidossa. Väitöskirja. Tampereen Yliopisto 2002.

Westlander G: Socialpsykologi- tankemodeller om människor i arbete. Akademiförlaget, Göteborg 1993.

Apotekareförbundet 2003. Apteekkityö tutuksi. Proviisorin ammatti. Tagen 3.4.2006 från Internet: <http://www.apteekkiduuni.net>

Keskuskauppakamarin Yrityskulttuuri 2006 raportti. Tagen den 2.4. 2006 från Internet:
<http://www.taloussanomat.fi/tutkimus/Yrityskulttuuri2006.pdf>